

بازرگانی و خدمات

- + اصول تجارت بهره‌ور
- + تجارت بر بستر زنجیره‌های ارزش جهانی
- + نقش یارانه‌ها در توسعه صادرات
- + اولویت ما توسعه صادرات غیرنفتی نیست
- + تجارت الکترونیک هوشمند
- + فرش متعلق به ایران است؟ هنری ایرانی است؛ قدر آن را بدانیم
- + گران‌ترین فرش جهان را تولید می‌کنیم
- + تجارب موفق و کارنامه بهتر
- + چالش‌های شهرشناختی گردشگری پذیرد کرمان
- + بررسی نقش خلاقیت در گردشگری شهرها
- + فرصت‌های سرمایه‌گذاری بالقوه و سودده در بخش گردشگری در شهرها
- + ۱۵ توصیه برای مدیران شهری و شهرداران
- + اعتراض در جزیره قناری و انقباض در شهرهای کناری
- + اقامتگاه‌های بوم‌گردی در ایران و پتانسیل اقتصادی آن در شرایط تحریم

اصول تجارت بهره‌ور



♦ میرحسین ملایری

مشاور مالی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران و تحلیل‌گر زنجیره تأمین

۱- محیط کلان (بیرون بنگاه)

بهره‌وری یک بنگاه اقتصادی را نمی‌توان بدون تأثیرگذاری بر و تأثیرپذیری از محیط اطراف آن در نظر گرفت. نه تنها شرایط حاکم بر حکمرانی، اقتصاد و سیاست یک کشور بلکه عواملی چون جغرافیا، منابع طبیعی، ترکیب جمعیتی، تنوع فرهنگی و مانند آن‌ها نیز بر کیفیت و کمیت عملکرد یک بنگاه اقتصادی تأثیرگذار هستند. برای سهولت بررسی این مهم از دو شاخص بین‌المللی به نام شاخص انجام کسب‌وکار و شاخص آزادی اقتصادی استفاده شده است. شاخص انجام کسب‌وکار به‌عنوان یک پروژه بین‌المللی توسط بانک جهانی در ۱۹۰ کشور، به بررسی مقررات و شیوه‌ی پیاده‌سازی آن‌ها، می‌پردازد. این شاخص قسمت‌های مورد اشاره در جدول شماره (۱) را اندازه‌گیری می‌کند.

بر این اساس می‌توان بررسی نمود که تا چه میزان در یک کشور فضا برای فعالیت اقتصادی آماده است؛ به‌عبارت‌دیگر تا چه میزان محیط اقتصادی یک کشور بر اساس این شاخص می‌تواند به افزایش بهره‌وری یک بنگاه تجاری کمک کند. جدول شماره (۲) دربرگیرنده آخرین

علوم انسانی در تمامی کشورها به‌عنوان زیربنایی شناخته می‌شود که سایر حوزه‌ها بر بستر آن تعریف می‌شوند. به‌بیان‌دیگر علوم انسانی، بسترساز سایر فعالیت‌ها است. در حوزه علوم انسانی، علم اقتصادی به‌صورت خاص به تخصیص منابع و مصارف می‌پردازد. بدیهی است که این تخصیص می‌بایست به شکل بهره‌ور اتفاق افتد. در این راستا نیاز است تا اجزاء کوچک‌تر، خود به شکل بهره‌ور فعال باشند. یکی از این اجزاء، کسب‌وکار (فعالیت اقتصادی) است. فارغ از اینکه نوع کسب‌وکار چه باشد، استفاده بهینه از منابع و کسب بیشترین خروجی ممکن یک اصل است. در این مقاله هدف این است که از زاویه دید یک بنگاه تجاری به اصولی که می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری شود، پرداخته شود. برای این منظور دو بخش مختلف که بر روی بهره‌وری تجارت، تأثیر دارند مورد بحث اجمالی قرار می‌گیرند. این دو بخش عبارتند از: ۱- محیط کلان (بیرون بنگاه) و ۲- محیط خرد (درون بنگاه). در بخش محیط کلان به دو شاخص انجام کسب‌وکار (Doing Business) و آزادی اقتصادی (Economic Freedom) که به ترتیب توسط بانک جهانی و بنیاد هریتیج تهیه و منتشر می‌شوند، پرداخته خواهد شد. در بخش محیط خرد به موارد اصلی که می‌تواند به کاهش اصطکاک در انجام فعالیت‌های یک بنگاه منجر شود، پرداخته می‌شود. این عوامل به‌صورت مستقیم به خود بنگاه و روابط درونی و بیرونی آن بستگی دارد. در قسمت آخر نیز اهم مواردی که نیاز است تا مدیران ارشد به‌عنوان راهبران اصلی بنگاه مدنظر داشته باشند، معرفی شده‌اند.

آمار مربوط به ۱۰ کشور نخست، کشورهای منتخب و ایران در زمینه شاخص انجام کسب‌وکار است. این جدول به‌خوبی نشان می‌دهد که در مقایسه با کشورهای پیشرو، ایران چه جایگاهی داشته و در چه مواردی می‌بایست اقدام به اصلاحات نماید.

با توجه به جدول شماره (۲) ایران رتبه ۱۲۷ را در شاخص انجام کسب‌وکار به خود اختصاص داده است. امارات متحده عربی به‌عنوان همسایه‌ای که با آن مراودات تجاری قابل‌توجهی داریم، رتبه ۱۶ را به خود اختصاص داده است. به‌بیان‌دیگر این کشور در میان ۱۹۰ کشور مورد مطالعه رتبه ۱۶ را کسب کرده است و همین عامل می‌تواند به‌عنوان یکی از دلایل افزایش جذب منابع سرمایه‌گذاری خارجی و نیز افزایش ورود نیروی کار متخصص در کنار کارآفرینان مهاجرت کرده به این کشور باشد. همان‌طور که در این جدول پیداست با اینکه ایران یک کشور نفتی به‌حساب می‌آید و می‌تواند از طریق این مزیت خود برق بسیاری تولید کند،

ایران در رتبه‌های شروع کسب‌وکار و فرآیندهای ورشکستگی به ترتیب رتبه‌های ۱۷۸ و ۱۳۳ را دارد. این بدان معناست که نه تنها راه‌اندازی یک کسب‌وکار در این کشور دشوار است، بلکه منحل و تصفیه نمودن یک بنگاه ورشکسته نیز دشوار است. کارآفرین زمانی می‌تواند بر روی توسعه و افزایش بهره‌وری متمرکز شود که بداند در شرایط اضطرار، به سهولت امکان ورشکسته اعلام نمودن بنگاه قبلی خود و اقدام به تأسیس بنگاه جدید را داشته باشد.

ردیف	عنوان	شرح
۱	شروع (راه‌اندازی) کسب‌وکار	این قسمت دربرگیرنده تمام مراحل است که به‌طور رسمی، برای یک کارآفرین جهت راه‌اندازی و شروع رسمی یک کسب‌وکار صنعتی یا تجاری موردنیاز است و همچنین نمایانگر زمان و هزینه تکمیل این رویه‌ها و حداقل سرمایه موردنیاز برای آن است.
۲	امور مربوط به مجوزهای ساخت‌وساز	این قسمت تمام مراحل موردنیاز برای یک بنگاه در صنعت ساخت‌وساز برای ساخت یک انبار همراه با زمان و هزینه تکمیل هر رویه را ثبت می‌کند. علاوه بر این، شاخص کنترل کیفیت ساختمان، ارزیابی کیفیت مقررات ساختمان، قدرت مکانیزم‌های کنترل کیفیت و ایمنی، سازوکارهای مسئولیت و بیمه و الزامات دریافت گواهینامه‌های حرفه‌ای مربوطه را اندازه‌گیری می‌کند.
۳	دریافت (دسترسی به) برق	این حوزه دربرگیرنده رویه‌ها شامل درخواست‌ها و قراردادهای شرکت‌های برقی، کلیه بازرسی‌ها و مجوزهای لازم از شرکت توزیع و همچنین سایر سازمان‌ها و متولیان مربوط به اتصال نهایی بین سازه و شبکه برق است.
۴	ثبت املاک	این بخش توالی کامل مراحل لازم برای یک شرکت (به‌عنوان خریدار) برای خرید ملک از یک فروشنده و انتقال عنوان ملک به نام خریدار را بررسی می‌کند. این مراحل تا جایی ادامه می‌یابد که خریدار بتواند از ملک برای توسعه کسب‌وکار خود استفاده کند.
۵	دریافت اعتبارات	در این شاخص حقوق قانونی وام‌گیرندگان و وام‌دهندگان در رابطه با معاملات مالی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.
۶	حمایت از سرمایه‌گذاران خرد	این قسمت امورات حفاظت از سرمایه‌گذاران خرد در خصوص تضاد منافع از طریق بررسی مجموعه‌ای از شاخص‌ها و مبانی حقوق سهامداران در حاکمیت شرکتی آن کشور را اندازه‌گیری می‌کند.
۷	مالیات‌ستانی	شاخص انجام کسب‌وکار میزان نرخ انواع مالیات و سایر عوارض را که یک شرکت به‌صورت متوسط باید در یک سال معین بپردازد به همراه میزان بار اداری (بروکراسی) پرداخت مالیات و رعایت رویه‌های پس از تشکیل پرونده مالیاتی را بررسی می‌کند.
۸	تجارت فرامرزی	موارد مربوط به زمان و هزینه فرآیندهای زیربنایی صادرات و واردات کالا در این قسمت بررسی می‌شود.
۹	اجرای قراردادها	شاخص Doing Business زمان و هزینه برای حل‌وفصل اختلافات تجاری از طریق دادگاه‌های محلی به همراه شاخص کیفیت فرآیندهای قضایی را اندازه‌گیری کرده و همچنین اقداماتی که باعث ارتقای کیفیت و کارایی در سیستم قضایی می‌شود را ارزیابی می‌کند.
۱۰	فرآیندهای ورشکستگی	این شاخص همچنین زمان، هزینه و نتیجه فرآیندهای ورشکستگی مربوط به بنگاه‌های داخلی و نیز اثرگذاری قوانین مربوط به رسیدگی قضایی انحلال و سازمان‌دهی مجدد بنگاه‌ها را مطالعه می‌کند.

اما در شاخص دسترسی به برق، رتبه ۱۱۳ را در اختیار دارد. با در نظر گرفتن همین شاخص می‌توان به یکی از مشکلات اصلی که بنگاه‌ها به‌خصوص واحدهای صنعتی (تولیدی)، معدنی و کشاورزی دارند و مانع از افزایش بهره‌وری آن‌ها می‌شود، پی برد. گرچه بنگاه‌ها در سطح خرد می‌بایست در خصوص اصلاح رویه‌های مصرف انرژی خود بازنگری کرده و روش‌های جدید و با بهره‌وری بالا را اتخاذ نمایند، اما نباید از یاد برد که سهم دولت در خصوص تأمین برق کافی، با فراهم آوردن فرصت سرمایه‌گذاری

بخش خصوصی و سرمایه‌گذار خارجی در این صنعت، قابل توجه است. نکته دیگر در این جدول این است که ایران در رتبه‌های شروع کسب‌وکار و فرآیندهای ورشکستگی به ترتیب رتبه‌های ۱۷۸ و ۱۳۳ را دارد. این بدان معناست که نه تنها راه‌اندازی یک کسب‌وکار در این کشور دشوار است، بلکه منحل و تصفیه نمودن یک بنگاه ورشکسته نیز دشوار است. کارآفرین زمانی می‌تواند بر روی توسعه و افزایش بهره‌وری متمرکز شود که بدانند در شرایط اضطرار، به سهولت امکان ورشکسته اعلام نمودن بنگاه

قبلی خود و اقدام به تأسیس بنگاه جدید را داشته باشد. در اینجا منظور از سهولت، عدم پرداختن به امور قانونی و تعهدات کارآفرین نیست، بلکه مقصود یکپارچه و خودکار شدن فرآیندهای مربوط به ورشکستگی و کاهش زمان انجام فرآیندهای مربوطه است. پژوهش‌های متعدد مبین آن است که اکثر کسب‌وکارهای دنیا را کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط، تشکیل داده است؛ به‌طور مثال، سازمان جهانی کار بنا به نتایج پژوهش‌ها، تخمین زده است که حدود ۷۰ درصد کسب‌وکارهای دنیا از این

جدول شماره (۲) آخرین آمار شاخص انجام کسب و کار بانک جهانی در سال ۲۰۱۹

رتبه	کشور	شروع (راه اندازی) کسب و کار	امور مربوط به مجوزهای ساخت و ساز	دریافت (دسترسی به) برق	ثبت املاک	دریافت اعتبارات	حمایت از سرمایه گذاران خرد	مالیات ستانی	تجارت فرامرزی	اجرای قراردادها	فرآیندهای ورشکستگی
۱	نیوزلند (زلاندنو)	۱	۷	۴۸	۲	۱	۳	۹	۶۳	۲۳	۳۶
۲	سنگاپور	۴	۵	۱۹	۲۱	۳۷	۳	۷	۴۷	۱	۲۷
۳	هنگ کنگ	۵	۱	۳	۵۱	۳۷	۷	۲	۲۹	۳۱	۴۵
۴	دانمارک	۴۵	۴	۲۱	۱۱	۴۸	۲۸	۸	۱	۱۴	۶
۵	کره جنوبی	۳۳	۱۲	۲	۴۰	۶۷	۲۵	۲۱	۳۶	۲	۱۱
۶	ایالات متحده آمریکا	۵۵	۲۴	۶۴	۳۹	۴	۳۶	۲۵	۳۹	۱۷	۲
۷	گرجستان	۲	۲۱	۴۲	۵	۱۵	۷	۱۴	۴۵	۱۲	۶۴
۸	انگلستان	۱۸	۲۳	۸	۴۱	۳۷	۷	۲۷	۳۳	۳۴	۱۴
۹	نروژ	۲۵	۲۲	۴۴	۱۵	۹۴	۲۱	۳۴	۲۲	۳	۵
۱۰	سوئد	۳۹	۳۱	۱۰	۹	۸۰	۲۸	۳۱	۱۸	۳۹	۱۷
۱۶	امارات متحده عربی	۱۷	۳	۱	۱۰	۴۸	۱۳	۳۰	۹۲	۹	۸۰
۲۸	روسیه	۴۰	۲۶	۷	۱۲	۲۵	۷۲	۵۸	۹۹	۲۱	۵۷
۳۱	چین	۲۷	۳۳	۱۲	۲۸	۸۰	۲۸	۱۰۵	۵۶	۵	۵۱
۳۳	ترکیه	۷۷	۵۳	۴۱	۲۷	۳۷	۲۱	۲۶	۴۴	۲۴	۱۲۰
۳۴	جمهوری آذربایجان	۹	۵۹	۸۰	۴۴	۱	۱۰۵	۴۰	۸۳	۲۸	۴۷
۴۳	بحرین	۶۷	۱۷	۷۲	۱۷	۹۴	۵۱	۱	۷۷	۵۹	۶۰
۶۲	عربستان سعودی	۳۸	۲۸	۱۸	۱۹	۸۰	۳	۵۷	۸۶	۵۱	۱۶۸
۶۳	هندوستان	۱۳۶	۲۷	۲۲	۱۵۴	۲۵	۱۳	۱۱۵	۶۸	۱۶۳	۵۲
۶۸	عمان	۳۲	۴۷	۳۵	۵۲	۱۴۴	۸۸	۱۱	۶۴	۶۹	۹۷
۷۷	قطر	۱۰۸	۱۳	۴۹	۱	۱۱۹	۱۵۷	۳	۱۰۱	۱۱۵	۱۲۳
۸۳	کویت	۸۲	۶۸	۶۶	۴۵	۱۱۹	۵۱	۶	۱۶۲	۷۴	۱۱۵
۱۰۸	پاکستان	۷۲	۱۱۲	۱۲۳	۱۵۱	۱۱۹	۲۸	۱۶۱	۱۱۱	۱۵۶	۵۸
۱۲۷	جمهوری اسلامی ایران	۱۷۸	۷۳	۱۱۳	۷۰	۱۰۴	۱۲۸	۱۴۴	۱۲۳	۹۰	۱۳۳
۱۷۲	عراق	۱۵۴	۱۰۳	۱۳۱	۱۲۱	۱۸۶	۱۱۱	۱۳۱	۱۸۱	۱۴۷	۱۶۸
۱۷۳	افغانستان	۵۲	۱۸۳	۱۷۳	۱۸۶	۱۰۴	۱۴۰	۱۷۸	۱۷۷	۱۸۱	۷۶

جدول شماره (۳) آخرین نتایج امتیازات کشورهای منتخب در شاخص آزادی اقتصادی، سال ۲۰۲۴

کشور	آخرین امتیاز
سنگاپور	۸۳٫۵
سوئیس	۸۳٫۰
ایرلند	۸۲٫۶
تایوان	۸۰٫۰
لوکزامبورگ	۷۹٫۲
دانمارک	۷۷٫۸
استونیا	۷۷٫۸
(نیوزلند (زلاندنو	۷۷٫۸
نروژ	۷۷٫۵
سوئد	۷۷٫۵
امارات متحده عربی	۷۱٫۱
قطر	۶۸٫۸
گرجستان	۶۸٫۴
بحرین	۶۳٫۴
عمان	۶۲٫۹
عربستان سعودی	۶۱٫۹
جمهوری آذربایجان	۶۱٫۶
کویت	۶۱٫۴
ترکیه	۵۸٫۵
هندوستان	۵۶٫۲
روسیه	۵۲٫۹
پاکستان	۵۲٫۰
چین	۴۹٫۵
جمهوری اسلامی ایران	۴۸٫۵
سنگاپور	۴۱٫۲

نشان می‌دهد که در طی ۵ سال اخیر، امتیاز ایران همواره در حال کاهش بوده است و اقتصاد ما در شاخص وضعیت آزادی اقتصادی، در شرایط نزولی قرار دارد. در این شاخص امتیاز امارات متحده عربی (۷۱/۱)، ترکیه (۵۸/۵) و عربستان سعودی (۶۱/۹) است. هرچه آزادی اقتصادی در یک کشور بیشتر باشد، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان بیشتر به سمت آن جذب می‌شوند. از آنجایی که کارآفرینی با نوآوری همراه بوده و نوآوری می‌تواند با خود افزایش بهره‌وری به همراه داشته باشد. نکته قابل توجه این است که سنگاپور در شاخص انجام کسب‌وکار رتبه دوم و در این شاخص رتبه نخست را در اختیار دارد. به بیان دیگر از حیث بهره‌وری ناشی از شرایط کلان با استناد به این دو منبع می‌توان سنگاپور را مناسب‌ترین کشور در نظر گرفت.

۲- محیط خرد (درون بنگاه)

در کنار عوامل محیط پیرامونی یک بنگاه تجاری، عوامل داخلی نیز وجود دارند که می‌توانند بر عملکرد و بهره‌وری آن اثر بگذارند. از آنجایی که این عوامل گسترده وسیعی از سازوکارهای بنگاه‌داری را در برمی‌گیرند، برای سهولت در درک آن‌ها، به ۵ دسته تقسیم شده‌اند که عبارتند از: ۱- زنجیره تأمین (از تأمین‌کننده تا مشتری)، ۲- یکپارچگی فرآیندهای سازمانی، ۳- تبیین استراتژی سازمانی، ۴- مدیریت دانش و ۵- مدیران ارشد. در ادامه به اختصار هر بخش تعریف خواهد شد.

۱-۲- زنجیره تأمین (از تأمین‌کننده تا مشتری) منظور از زنجیره تأمین، سلسله اقدامات و مراحل است که از مواد اولیه خام تا تحویل محصول به مشتری بر روی یک کالا انجام می‌شود. اگر از منظر ارزش به این موضوع پرداخته شود، می‌توان از آن به‌عنوان زنجیره ارزش نیز نام برد. در این زنجیره، مواد اولیه به‌مرور پرداخته شده و با افزایش ارزش نهایی آن به دست مصرف‌کننده نهایی

نوع هستند. با این حال مشاهده می‌شود که رتبه ایران در این خصوص ۱۲۸ است. در همین حال رتبه امارات متحده عربی ۱۳، ترکیه ۲۱ و عربستان سعودی ۳ است. این مقایسه نشان می‌دهد که کدام مقاصد برای کسب‌وکارهای نوپا جذابیت بیشتری دارد. از طرف دیگر حفظ کسب‌وکارهای نوپا که عموماً از نوع خرد، کوچک و متوسط هستند نیز اهمیت دارد. چنانچه شرایط برای بروز استعداد کارآفرینان آنان فراهم نباشد، میل به مهاجرت در ایشان به سمت یک اقتصاد با امکان بهره‌وری بالاتر افزایش می‌یابد. از دیگر شاخص‌هایی که به کمک آن می‌توان کیفیت محیط کلان را سنجید، شاخص آزادی اقتصادی است که توسط بنیاد هرتیج، تهیه و منتشر می‌شود. در تعریف این شاخص در پایگاه اینترنتی این بنیاد آمده است که: «آزادی اقتصادی حق اساسی هر انسان برای کنترل کار و دارایی خود است. در یک جامعه که از نظر اقتصادی آزاد است، افراد آزادند که به هر نحوی که تمایل دارند کار، تولید، مصرف و سرمایه‌گذاری نمایند». این بنیاد، آزادی اقتصادی را بر اساس ۱۲ عامل کمی و کیفی اندازه‌گیری می‌کند که در چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- حاکمیت قانون (حقوق مالکیت، یکپارچگی دولت، اثربخشی قضایی)،
- ۲- اندازه دولت (هزینه‌های دولتی، بار مالیاتی، سلامت مالی)،
- ۳- کارایی نظارتی (آزادی کسب‌وکار، آزادی کار، آزادی پولی)،
- ۴- بازارهای باز (آزادی تجارت، آزادی سرمایه‌گذاری، آزادی مالی).

جدول شماره (۳) حاوی امتیاز ۱۰ کشور اول شاخص آزادی اقتصادی به همراه ایران و چند کشور منتخب در آخرین گزارش آن که مربوط به سال ۲۰۲۴ میلادی است، می‌باشد.

ایران در میان ۱۸۴ کشور با امتیاز ۴۸/۵، رتبه‌ی ۱۶۹ را در شاخص آزادی اقتصادی به خود اختصاص داده است. این امتیاز در سال‌های ۲۰۲۳ (۴۲/۲)، ۲۰۲۲ (۴۲/۴)، ۲۰۲۱ (۴۷/۲) و ۲۰۲۰ (۴۹/۲) بوده است. این روند

می‌رسد. عوامل مختلف دخیل در این زنجیره اعم از تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، انبارداران، فروشندگان و مصرف‌کنندگان، می‌بایست به‌صورت یکپارچه و چابک عمل نمایند تا بهره‌وری این زنجیره افزایش و همچنین هزینه تمام شده تولید یک محصول در طی آن زنجیره، کاهش یابد. شایان‌ذکر است که این مهم برای محصولات غیرکالایی یعنی خدماتی نیز قابل‌بررسی است.

هماهنگی در زنجیره تأمین را می‌توان در ۳ بخش متصور بود:

۱- جریان کالایی: در حالت عادی جهت این جریان از سمت تأمین‌کنندگان به سمت مصرف‌کننده نهایی است. در این جریان نیاز است تا تمامی تأمین‌کنندگان ضمن اطلاع از شرایط بازار، نقش خود در این زنجیره را به‌موقع انجام دهند تا افزایش زمان آماده‌سازی محصول موجب افزایش هزینه و در نتیجه کاهش بهره‌وری مالی نشود.

۲- جریان اطلاعات: این جریان عموماً از سمت مشتریان به سمت تأمین‌کنندگان جاری است. به‌بیان‌دیگر بازار (همان مصرف‌کنندگان) با تغییراتی که ناشی از تفاوت در نیازها، خواسته‌ها و مسائل مصرف‌کنندگان مواجه می‌شود، این پیام را به سایر اجزاء زنجیره می‌دهد که متناسب با آن باید چه تغییرات یا نوآوری‌هایی را به کار برند. هرچه این جریان دقیق‌تر و بهنگام‌تر باشد، اجزاء مختلف زنجیره نیز می‌توانند متناسب با آن با سرعت و دقت بیشتری پاسخ دهند.

۳- جریان مالی: این جریان نیز عموماً از سمت مشتریان به سمت تأمین‌کنندگان برقرار است. بدیهی است که برای اینکه حلقه‌های مختلف این زنجیره بتوانند فعالیت کنند، باید جریان مالی ورودی داشته باشند تا از عهده مخارج خود (جریان مالی خروجی) برآمده و بتوانند فعالیت کنند. هرچه این جریان منظم‌تر و در فواصل کوتاه‌تری اتفاق بیفتد، حلقه‌های زنجیره نیز امکان بیشتری برای تأمین نیازها از طریق روش‌های بهره‌ور و کارآمد، خواهند داشت.

گفتنی است در انواع جدید زنجیره تأمین مانند زنجیره تأمین معکوس (Reverse Supply Chain) و زنجیره تأمین چرخشی (Circular Supply Chain)، جریان کالایی به شکل نوآورانه‌ای دوسویه یا چندسویه شده است. چنین نوآوری‌هایی می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری برای کل اشخاص درگیر در یک زنجیره باشد که از مبحث این نوشتار خارج است.

۲-۲- یکپارچگی فرآیندهای سازمانی

در کنار فعالیت‌های خارجی بنگاه با سایر بخش‌های زنجیره تأمین خود، نیاز است تا فرآیندها و فعالیت‌های داخلی بنگاه نیز به شکل هماهنگ و یکپارچه عمل نمایند. تمامی بخش‌ها اعم از تولید، بازاریابی، تدارکات، بازرگانی، منابع انسانی، مالی و غیره که برای حیات یک بنگاه اقتصادی لازم هستند، می‌بایست ضمن تعامل منظم با یکدیگر با داشتن اطلاعات و سطح دسترسی کافی به‌صورت هماهنگ و در راستای استراتژی سازمانی اقدام نمایند. چنانچه یکی از بخش‌ها خللی در روند فعالیت‌های بنگاه ایجاد نماید، این قضیه می‌تواند منجر به کاهش عملکرد و بهره‌وری سایر بخش‌ها شود؛ به‌طور مثال چنانچه واحد بازاریابی،

ایران در میان ۱۸۴ کشور با امتیاز ۴۸٫۵، رتبه‌ی ۱۶۹ را در شاخص آزادی اقتصادی به خود اختصاص داده است. این امتیاز در سال‌های ۲۰۲۳ (۴۲٫۲)، ۲۰۲۲ (۴۲٫۴)، ۲۰۲۱ (۴۷٫۲) و ۲۰۲۰ (۴۹٫۲) بوده است. این روند نشان می‌دهد که در طی ۵ سال اخیر، امتیاز ایران همواره در حال کاهش بوده است و اقتصاد ما در شاخص وضعیت آزادی اقتصادی، در شرایط نزولی قرار دارد. در این شاخص امتیاز امارات متحده عربی (۷۱٫۱)، ترکیه (۵۸٫۵) و عربستان سعودی (۶۱٫۹) است. هرچه آزادی اقتصادی در یک کشور بیشتر باشد، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان بیشتر به سمت آن جذب می‌شوند.

در موعد مقرر، مطالعات بازار را پایان نداده و در اختیار واحدهای فروش و مالی نگذارد. این واحد با تأخیر امکان تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری را داشته و در نتیجه خروجی اقدامات آنان با صرف زمان بیشتری به بخش تولیدی ابلاغ شده و در نتیجه محصول دیرتر و احتمالاً با صرف هزینه بالاتر، تهیه می‌شود. برای ایجاد یکپارچگی بین واحدهای درون‌سازمانی، ضمن رعایت الزامات گردش اطلاعات در سازمان با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف، می‌بایست فرهنگ‌سازمانی به سمت یک فرهنگ با تعامل میان بخش‌های گوناگون سازمان تغییر یابد.

۲-۳- تبیین استراتژی سازمانی

هر بنگاه اقتصادی جدای از موضوع فعالیتی که دارد، برای تحقق مأموریت‌هایی بنا نهاده شده است. این مأموریت‌ها می‌تواند از انواع مالی (مثال: کسب منفعت مادی) و غیرمادی (مثال: توسعه فرهنگ مصرف در یک بازار خاص) باشد. در هر صورت به‌منظور جلوگیری از اتلاف منابع و نیز افزایش بهره‌وری، شایسته است که مدیران ارشد، هیئت‌مدیره و سهامداران در یک تشریح‌مסاعی جمععی، اقدام به تدوین اسناد استراتژیک سازمانی شامل چشم‌انداز، مأموریت‌ها، اهداف و ارزش‌های محوری سازمان نموده و آن را پس از تصویب با سایر کارکنان به اشتراک بگذارند. هرچه این اسناد شفاف‌تر و قابل‌درک‌تر بوده و در ضمن به شکل بهتری در فرهنگ‌سازمانی بنگاه جای بگیرد، هماهنگی و یکپارچگی بیشتری بین اجزاء مختلف سازمانی ایجاد شده و در نتیجه اصطکاک‌های ناشی از کج‌فهمی یا عدم تجانس اهداف، کاهش می‌یابد.

۲-۴- مدیریت دانش

در بنگاه‌های اقتصادی بر اثر عوامل گوناگون، افراد مختلف به‌عنوان نیروی انسانی وارد و در مواقعی از آن خارج می‌شوند. توجه به هر دوی این افراد برای افزایش بهره‌وری بنگاه

ضروری است. نیروی انسانی که در حال خروج از بنگاه است، در طی ایام مشغول بودن به کار تخصصی، دانش انباشته‌ای را به دست آورده است که چنانچه مدیران آن را مدیریت و ثبت نکنند، به‌عنوان یکی از سرمایه‌های ارزشمند بنگاه از دست می‌رود. از دست رفتن چنین دانشی می‌تواند منجر به تکرار خطاهای پیشین به‌صورت مکرر شده و در نتیجه بهره‌وری نیروی انسانی، کاهش یابد. از طرف دیگر، نیروی انسانی جدیدی که به بنگاه می‌پیوندد، ضمن نیاز به کسب آموزش‌های لازم (داخل یا خارج از محل کار)، نیاز دارد تا با تجربیات پیشینیان در آن محیط کاری آشنا شود تا به تکرار اشتباهات گرفتار نشود و بر اساس این تجارب، اقدام به نوآوری برای مسائل موردنظر بنگاه کند.

۵-۲- مدیران ارشد

در کنار فرآیندهای داخلی و خارجی در یک کسب‌وکار، نقش مدیران ارشد در بهره‌وری آن بسیار پررنگ است. این افراد با توجه به اختیارات و تأثیراتی که بر فرآیندهای درونی و بیرونی سازمان دارند، می‌توانند زمینه‌ساز یک بنگاه بهره‌ور شوند. از این‌رو نیاز است تا الزاماتی را رعایت نمایند. از جمله مهم‌ترین این الزامات، اقدام به تفویض اختیار صحیح است. تفویض اختیار اگر با منطق و بر اساس شایسته‌سالاری باشد، باعث می‌شود تا انجام فعالیت‌ها به متخصصان واگذار شود. این واگذاری منجر می‌شود که متخصصان متکی به دانش و تجربه خود، با صرف کمترین منابع، بیشتری خروجی را دریافت نمایند.

نکته حائز اهمیت دیگر این است که مدیران ارشد نباید پس از دریافت منصب مدیریت، مسیر خود را پایان‌یافته قلمداد نمایند؛ بلکه، می‌بایست در راستای توسعه فردی و نیز افزایش بهره‌وری سازمانی، مسیر آموزش و بهره‌برداری از جدیدترین ابزارها و فناوری‌ها را ادامه دهند. تحولات جدید در حوزه‌های فناوریانه نه تنها باعث سهولت انجام امور شده است، بلکه با کاهش اتلاف می‌تواند منجر

به افزایش بهره‌وری یک بنگاه تجاری گردد. تسلط به اقدامات اجرایی جاری بنگاه و نیز مسیر پیش‌روی آن تا رسیدن به چشم‌انداز سازمانی نیز، از دیگر موارد مهمی است که مدیران می‌بایست نسبت به آن دقت ویژه نمایند. برای این منظور می‌توانند جلسات منظمی با بخش‌های گوناگون تحت مدیریت خود و نیز سایر بخش‌های سازمان برگزار نمایند تا ضمن آگاه شدن در خصوص میزان پیشرفت امور، بتوانند نقطه نظرات گوناگون در رابطه با مسائل مشترک را ببینند. همچنین می‌توانند با ابزارهای مدیریت کاربردی مانند مدل کسب‌وکار (Business Model) اقدام به مستندسازی شیوه‌های خلق و ارائه ارزش سازمان نموده و نقش خود در آن را بیابند. این ابزارها به مدیران کمک می‌کند تا به سهولت با شیوه کار سازمان خود آشنا شوند و در کنار آن بتوانند ایده‌های نوآورانه ارائه نمایند.

جمع‌بندی

مقوله بهره‌وری گسترده‌تر و مهم‌تر از آن است که بتوان تمام ابعاد آن را در یک مقاله بررسی نمود. در این نوشتار تلاش شد تا اهمیت محیط کلان و خرد در این خصوص مورد توجه قرار گرفته و این نکته یادآوری شود که هرچه یک بنگاه در راستای بهره‌وری تلاش نماید، چنانچه محیط بیرونی (کلان) آن استعداد لازم برای پذیرش چنین بنگاهی

هرچه یک بنگاه در راستای بهره‌وری تلاش نماید، چنانچه محیط بیرونی (کلان) آن استعداد لازم برای پذیرش چنین بنگاهی را نداشته باشد، تلاش‌های این بنگاه آن‌چنان‌که باید، به نتیجه نمی‌رسد. از طرف دیگر در یک محیط اقتصادی پویا و مستعد، اگر یک کسب‌وکار نتواند با استفاده از ظرفیت داخلی و نیز زنجیره تأمین خود، هماهنگی لازم با محیط را فراهم آورد، با کاهش بهره‌وری همراه خواهد شد. بنابراین محیط بیرونی و درونی هر دو بر افزایش توانمندی یک بنگاه اقتصادی اثرگذار هستند.

را نداشته باشد، تلاش‌های این بنگاه آن‌چنان‌که باید، به نتیجه نمی‌رسد. از طرف دیگر در یک محیط اقتصادی پویا و مستعد، اگر یک کسب‌وکار نتواند با استفاده از ظرفیت داخلی و نیز زنجیره تأمین خود، هماهنگی لازم با محیط را فراهم آورد، با کاهش بهره‌وری همراه خواهد شد. بنابراین محیط بیرونی و درونی هر دو بر افزایش توانمندی یک بنگاه اقتصادی اثرگذار هستند. شایان ذکر است که مراجع بین‌المللی مختلف و معتبری هستند که سنجش کیفیت محیط اقتصادی را انجام می‌دهند. خروجی مطالعات این مراکز بر روی تصمیمات سرمایه‌گذاران، کارآفرینان و حتی نیروی کار، اثرگذار است. در حوزه خرد نیز مطالعات گسترده‌ای انجام شده است که حاصل آن‌ها، بهینه نمودن فرآیندهای داخلی و خارجی (زنجیره تأمین) بنگاه با هدف افزایش کیفیت خروجی سازمان است.

یک بنگاه اقتصادی متشکل از بخش‌های داخلی و خارجی متعددی است که برای قرار گرفتن در مسیر بهره‌وری می‌بایست آن‌ها را به فراخور نیازشان، هماهنگ و یکپارچه نماید. بنگاهی که فرآیندهای داخلی منظمی دارد اما تأمین‌کنندگان آن عموماً بدعهد هستند، نمی‌تواند در نهایت رضایت مشتریان خود را کسب کند. از طرف دیگر بنگاهی که زنجیره تأمین مطلوبی دارد اما مدیران ارشد آن از بینش کافی برای حفظ، رشد و توسعه بنگاه برخوردار نیستند، امکان استفاده از موقعیت‌های جدید را از دست می‌دهد. صرف‌نظر از موضوع فعالیت یک کسب‌وکار، به‌منظور افزایش بهره‌وری نیاز است تا معماری سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و زنجیره تأمین بهینه‌ای داشته باشد. ♦♦

منابع:

- <https://www.heritage.org/index/pages/all-country-scores>
- <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>
- <https://webapps.ilo.org/infostories/en-B/Stories/Employment/SMEs#engines>